



Trabajo Fin de Grado

Elaboración de un plan de viabilidad para la creación del centro de formación de estudios superiores *FMDidáctico*.

Autor

Fernando Martínez Diazbedia

Directoras

María José Arcas Pellicer

Facultad de Economía y Empresa

2017-2018

Modelo de negocio/ Business Plan

Elaboración de un plan de viabilidad para la creación del centro de formación de estudios superiores *FMDidáctico*.

Elaboration of a feasibility plan for the establishment of a training center for higher education, *FMDidáctico*.

Año 2018

Autor/ *autor*

Fernando Martínez Diazbedia

Directoras/ *Supervisors*

María José Arcas Pellicer

Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

Este estudio consiste en la realización de un plan de negocios de una academia de formación en la ciudad de Zaragoza para evaluar su viabilidad económica. Su actividad se centra en la rama de estudios económicos y empresariales, prestando apoyo académico tanto a alumnos de grados universitarios como de superiores. En una primera fase, se evalúan los condicionantes previos, como el entorno, los requerimientos legales, etc. En una fase posterior, se expone la estrategia comercial (tipos de servicio, precio, publicidad, etc.) y los aspectos organizativos de la academia (recursos técnicos y humanos). Finalmente, se hacen previsiones de los flujos de caja y cuenta de resultados para un horizonte temporal de cinco años, y se calculan los indicadores oportunos para el análisis de las inversiones. Además se contemplan dos escenarios más desfavorables para evaluar el impacto en los resultados de una menor demanda o de un aumento en los costes. Los resultados de este plan de negocio indican que, si se cumplen las previsiones, es un negocio altamente rentable y que ante su escenario desfavorable seguirá siendo rentable.

ABSTRACT

This study consists of a business plan for a training academy in the city of Zaragoza with a view to evaluating its economic feasibility. The academy's activity is focused on business and economic studies, proving support to both undergrad and graduate studies.

At a first stage, conditioning circumstances such as the environment and legal requirements are analyzed. At a later stage, the commercial strategy (price, marketing, types of services) and the organizational aspects of the academy (human and technical resources) are presented. Finally, cash flows and profit and loss accounts for a 5-year term are calculated, as well as appropriate indicators for investment analysis. Further, two less favorable scenarios are analyzed so as to evaluate the impact of a lower demand and an increase of the costs. Results of this business plan show that, provided that forecasts are met, it is a highly profitable business and that even in the less favorable scenario it keeps being profitable.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO	3
2.1	ANÁLISIS PEST	3
2.2	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	9
2.2.1	Poder de negociación de los clientes	10
2.2.2	Rivalidad entre las empresas	10
2.2.3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	13
2.2.5	Amenaza de productos sustitutivos	13
III.	ESTRUCTURA JURÍDICA	14
3.1	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	15
IV.	ESTRATEGIA DE MARKETING	17
4.1	PRODUCTO	17
4.2	PRECIO	19
4.3	PROMOCIÓN	20
4.4	DISTRIBUCIÓN	22
4.5	PREVISIÓN DE VENTAS	22
V.	PLAN OPERATIVO	24
VI.	RECURSOS HUMANOS	27
6.1	ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO.	27
6.2	CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL.	28
6.3	SALARIOS	28
VII.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	30
7.1	NECESIDADES INICIALES DE FONDOS	30

7.1.1	Inversiones iniciales	30
7.1.2	Gastos mensuales.....	31
7.1.3	Necesidades del fondo de rotación	31
7.2	FINANCIACIÓN	31
7.3	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	33
7.4	FLUJOS DE CAJA PREVISIONALES	33
VIII	ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	34
8.1	INTRODUCCIÓN	34
8.2	JUSTIFICACIÓN DE LA TASA DE RENDIMIENTO	34
8.3	ANÁLISIS VAN, TIR Y PUNTO MUERTO	35
8.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ANTE UN ESCENARIO PESIMISTA.....	36
IX.	CONCLUSIÓN	38
X.	BIBLIOGRAFÍA	40
	WEBGRAFÍA	40
XI.	ANEXOS	42
	ANEXO I. HORARIO LECTIVO DEL PRIMER CUATRIMESTRE	42
	ANEXO II. GASTOS PROCEDENTES DE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	42
	ANEXO III. GASTOS PROCEDENTES DEL ACONDICIONAMIENTO DE LA ACADEMIA DE ESTUDIOS.	42
	ANEXO IV. INVERSIÓN PROCEDENTE DEL INMOVILIZADO MATERIAL (MOBILIARIO Y EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN)	43
	ANEXO V. RELACIÓN DE OTROS GASTOS MENSUALES.....	44
	ANEXO VI. TABLA RESUMEN CUOTAS DE INTERÉS Y AMORTIZACIÓN POR AÑO.....	44

ANEXO VII. TABLA DE CRECIMIENTOS PREVISTOS PARA EL HORIZONTE TEMPORAL.	46
ANEXO VIII. REDUCCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS EN EL ESCENARIO PESIMISTA 1.	46
ANEXO IX. RELACIÓN DE GASTOS MENSUALES PARA EL ESCENARIO PESIMISTA 2.	47

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución PIB precios de mercado 2013-2016	5
Tabla 2. Renta disponible de los hogares (per cápita)	5
Tabla 3. Tasa de paro 4T Andalucía, Aragón, Cataluña y País Vasco	6
Tabla 4. Participación por Universidades sobre el total de matriculados	8
Tabla 5. Cutas de mercado de las diferentes academias	12
Tabla 6. Precios de la competencia.....	19
Tabla 7. Tabla de precios según curso	19
Tabla 8. Número alumnos previstos	22
Tabla 9. Ingresos por mes y año	24
Tabla 10. Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada.....	29
Tabla 11. Inversiones iniciales.....	31
Tabla 12. Financiación ICO y BBVA.....	32
Tabla 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	33
Tabla 14. Cuenta de Flujos de Efectivo	34
Tabla 15. Cálculo VAN y TIR.....	35
Tabla 16. Umbral de rentabilidad y beneficio previsto	36
Tabla 17. Cash Flow escenario 1	37
Tabla 18. VAN y TIR escenario 1	37

Tabla 19. Cash Flow escenario 2	37
Tabla 20. VAN y TIR escenario 2	38

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cinco fuerzas de Porter	9
--	---

I. INTRODUCCIÓN

El nuevo modelo de globalización¹ en el que nos encontramos, está provocando un notable cambio en la mentalidad de las organizaciones. Actualmente se busca un perfil laboral competitivo, con capacidades, habilidades, competencias y destrezas. Esto está derivando, en que la población Española se conciencie cada vez más de la necesidad de poseer una titulación y una preparación, para ser competente dentro del mercado laboral.

Durante los últimos años se está viendo un índice mayor de habitantes que requieren de unos estudios superiores. Hoy en día, existe una mayor diversidad de público que comienzan con dichos ciclos académicos, -estudiantes que finalizan su formación secundaria, ciudadanos que vuelven a retomar sus estudios, población que ha perdido su puesto laboral y buscan ser más competitivos, aumento del número de inmigrantes que pretenden mejorar su formación-.

Los estudios relacionados con la economía y la empresa presentan una alta demanda. Según datos procedentes del Instituto Aragonés de Estadística, en el curso 2017/2018, la Universidad de Zaragoza contó con un número aproximado de 27.000 matriculados para todos sus grados formativos, y en torno a 4.000 de ellos, optaron por titulaciones en el ámbito de economía y empresa, alcanzando un porcentaje cercano al 15%.

A la vista de lo anterior, la prestación de servicios de apoyo a estudiantes, mediante una academia de estudios especializada en dicha rama, puede resultar una actividad altamente atractiva y rentable. Además, el conocimiento que tenemos del funcionamiento de dichos estudios, nos proporcionará un cierto valor añadido a sumar a este plan. Por estas razones, se ha elegido este tipo de actividad empresarial.

El negocio que proyectamos, consistirá en la apertura de una academia de estudios, enfocada al ámbito de la economía y empresa, donde se impartirán durante el año académico, asignaturas que se den en los diferentes centros universitarios o de formación profesional. Esta academia se localizará en Zaragoza, en el centro de la

¹ La globalización y el modelo social europeo, (2007): Carlos Gómez Bahillo.

ciudad, considerándose una ubicación estratégica para dar comienzo y desempeñar de la mejor forma nuestra actividad.

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un plan de negocio para dicho proyecto empresarial. Por lo tanto, a lo largo del trabajo, siguiendo las pautas de lo que se entiende por un plan de negocio (Almoguera, 2003)², vamos a:

- Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio.
- Definir las políticas de marketing, de recursos humanos y financieros, basadas en el análisis de mercado.
- Examinar su viabilidad técnica, económica y financiera, siendo éste, el argumento básico que aconseje o no la puesta en marcha del proyecto empresarial.

Mediante el análisis y estudio en profundidad de este plan de viabilidad de nuevo modelo de negocio, seremos capaces de evaluar todos aquellos factores que nos condicionarán durante nuestra actividad. Este estudio proporcionará un conjunto de herramientas útiles, que ayudarán a obtener información valiosa para llevar a cabo dicho proyecto o bien analizar las causas que originan que dicho plan no sea viable.

El trabajo se estructura en las siguientes partes. En el apartado 2, se analiza el entorno, para lo que se lleva a cabo un análisis PEST y se analizan las cinco fuerzas de Porter. En el apartado 3, hablaremos del ámbito legal y de la forma jurídica adoptada por la empresa. En el apartado 4, explicaremos el plan de marketing, así como el estudio de las distintas variables del marketing mix. Para el apartado 5, estableceremos las inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha del negocio. En el apartado 6, hablaremos del plan de recursos humanos, donde se desglosará el personal necesario para el desempeño de la actividad. En el apartado 7, analizaremos el plan económico financiero, conociendo la forma de financiación de la empresa, la cuenta de pérdidas y ganancias, así como los flujos de caja previsionales. En el apartado 8, se estudiará la viabilidad del proyecto planteado, realizando los criterios VAN y TIR para el cálculo de la rentabilidad de la inversión, así como un análisis de sensibilidad ante un escenario más pesimista. En el apartado 9, se expondrán las conclusiones del estudio.

² Almoguera, J.A. (2003): *Plan de negocio*. ESINE-Centro de Estudios Técnicos Empresariales.

Para el análisis y estudio de este proyecto, se comenzará ofreciendo una visión amplia del entorno general en el que nos encontraremos, comparando resultados y características del sector, así como investigando sobre los asuntos que nos influirán para el desarrollo del proyecto que deseamos implantar.

Dado la naturaleza del negocio, se analizarán y estudiarán minuciosamente las operaciones financieras del proyecto, detallando los ingresos y gastos resultantes de la actividad, siendo conocedores del mercado y sector laboral en el que nos vamos a iniciar, así como todo el aspecto legal que entraña la constitución de la sociedad mercantil, para así finalmente, tener conciencia del alcance del proyecto, evaluando los resultados obtenidos y así conocer la viabilidad del negocio, para poder proceder a la puesta en marcha del proyecto emprendedor.

II. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO

La puesta en marcha de una nueva unidad de negocio requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que condicionarán el funcionamiento, de ahí, que el **análisis del entorno**³ sea muy necesario para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir. Con esta información, vamos a desarrollar dos instrumentos fundamentales para analizar y comprender el entorno en el que nos vamos a desenvolver, por un lado comenzaremos con el análisis PEST, seguido de las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Análisis PEST

Un instrumento de gran utilidad para cumplir con dicho objetivo es la matriz **PEST**, la cual permite realizar una investigación minuciosa de los asuntos que más influirán en el desarrollo del proyecto que deseamos implantar. Esta herramienta consiste en analizar una serie de variables o factores⁴ que permiten estudiar y anticipar las

³ José Antonio Jiménez Quintero, Pirámide 2015, Dirección estratégica

⁴ Manuel Villacorta Tilve, 2010. Introducción al marketing estratégico

tendencias futuras de corto y medio plazo, ofreciendo al negocio un margen de reacción mayor, por lo tanto, es muy práctico y ventajoso para definir la posición estratégica de la empresa, recabando información valiosa y aprovechándola a modo de oportunidades en el sector en el que vamos a desarrollar la actividad.

Estos son los factores PEST que ayudan a conocer las tendencias y plantear la estrategia empresarial:

1. **Variables político-legales.** Nos centraremos en los aspectos gubernamentales, en todo aquello que afecte a la legislación educativa, así como a las políticas impositivas o de incentivos empresariales en Aragón. Otros factores globales serán irrelevantes en nuestro caso, ya que presuponemos una estabilidad política durante los próximos años dentro de la Comunidad Autónoma.

En concreto la legislación en materia de educación vigente en Aragón y los planes de estudio de los grados impartidos en UNIZAR que se hallen vigentes en cada momento, me pueden afectar de manera importante en la organización y rendimientos económicos en años futuros, por lo tanto tendremos que estar totalmente actualizados y adaptados en cada momento a estas nuevas necesidades.

Un ejemplo claro en el pasado, fue la implantación del nuevo marco europeo de educación superior.

2. **Variables económicas.** En este punto, analizaremos los datos macroeconómicos que existen entre el Producto Interior Bruto (PIB) del País y el PIB de la Comunidad Autónoma de Aragón. Este análisis comparado proporcionará información útil para definir distintas variables estratégicas como pueden ser (precio, calidad, servicio y flexibilidad) en función de los datos recabados sobre consumo, renta per cápita, tasas de formación y tasas de desempleo de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Analizando los datos macroeconómicos encontrados en el Instituto Nacional de Estadística (INE)⁵, -nota de prensa, 23 de Marzo del 2018-, se observa, que la tasa de crecimiento del PIB de Aragón, fue de un (3,6%), valor por encima de la tasa nacional

⁵ www.ine.es/prensa/cre_2017

(3,3%), y además, destacar que fue la Comunidad Autónoma que registró en el año 2017 un mayor crecimiento de su PIB en términos de volumen, obteniendo una tasa mayor que la de otras Comunidades que tradicionalmente siempre se han situado por encima de la nuestra. Por esta razón, la localización en nuestro entorno es atractivo dentro del territorio nacional.

Haciendo mención al PIB a precios de mercados, observamos que Aragón tiene una tendencia alcista y moderada, no presenta fluctuaciones ni positivas ni negativas como en el caso de las otras comunidades autónomas reflejadas en la Tabla 1, por lo que es una situación estable para la realización de un nuevo negocio a medio plazo.

Tabla 1. Evolución PIB precios de mercado 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Andalucía	0,2%	1,1%	1,7%	2,7%
Aragón	-2,2%	1,6%	2,9%	2,8%
País Vasco	-2,3%	2%	3,8%	2,9%
Cataluña	-1,5%	1,8%	4,2%	3,6%

Fuente: INE.

Otro indicador que puede arrojar algo de información del estado macroeconómico de Aragón, y relevante a la hora de realizar nuestro proyecto de inversión, es la renta disponible. Esta variable recoge la renta de la que disponen las economías domésticas una vez deducidos los impuestos directos, con lo que se obtiene el importe de que disponen las familias para consumo y ahorro, y en esta primera variable, una parte irá destinada a formación y enseñanza (Tabla 2).

Tabla 2. Renta disponible de los hogares (per cápita)

Comunidad Autónoma	Euros por habitante
Aragón	15.566 €
Andalucía	11.466 €
País Vasco	18.914 €
Cataluña	16.908 €
España	14.527 €

Fuente: INE⁶.

⁶ Fuente: INE// Renta por hogar por Comunidades Autónomas

Una vez analizada la tabla, se puede observar, que la comunidad autónoma de Aragón se sitúa por encima de la Española, además, ésta, se encuentra bien posicionada frente a otras comunidades que tradicionalmente han presentado tasas mucho mayores, como es el ejemplo de Cataluña.

En lo referente al indicador del desempleo en España, según datos obtenidos de la Encuesta de Población Activa (EPA)⁷, el paro aumentó en el último trimestre del año 2017, con un valor total de 34.900 personas, suponiendo un incremento de la tasa de paro en el país del 0,94%. A pesar de dicha información, nos centraremos en la Comunidad Autónoma de Aragón, y observando la Tabla 3, se aprecia que el paro en Aragón ha ido disminuyendo progresivamente, alcanzado una tasa del 11,37%, (Huesca 8,12%, Teruel 11,16% y Zaragoza 12,14%), y no sólo eso, sino que presenta un índice de paro menor que el de otras Comunidades Autónomas con mayores posibilidades de creación de empleo, como es el caso del turismo.

Tabla 3. Tasa de paro 4T para ambos sexos en Andalucía, Aragón, Cataluña y País Vasco

	2017	2016	2015	2014
Andalucía	24,43%	28,25%	29,83%	34,23%
Aragón	11,37%	13,53%	14,60%	18,65%
Cataluña	12,63%	14,85%	17,73%	19,88%
País Vasco	10,57%	12,27%	12,89%	16,60%

Fuente: INE.

Con estas tres variables macroeconómicas, aunque no se puede hacer un estudio en profundidad, son indicadores de fácil comprensión, que nos proporcionan información muy útil sobre la situación y la estabilidad económica de la región, para éste y posteriores periodos. Por un lado, el PIB per cápita es un buen indicador global para marcar la tendencia económica, mientras que la renta disponible de las familias es buen indicador para el sector empresarial, para observar la cantidad que realmente se filtra a consumo final, y gran parte de este gasto irá destinada al sector servicios, que será dónde nos posicionaremos. Con respecto al desempleo, el hecho de que haya bajado la tasa en Aragón, es buena indicador económico, ya que el público verá más facilidades

⁷ Fuente: INE// Resultados por comunidades autónomas. Tasas de actividad y paro

de acceso al mercado laboral, con lo cual dedicarán mayores esfuerzos a su preparación académica, con lo que esto beneficiará nuestro futuro negocio.

3. **Variables socioculturales.** Los factores a tener en cuenta en este punto, están relacionados con la evolución demográfica. Existen aspectos clave que hay que analizar.

Por un lado, hacer especial mención al entorno y a la población de Zaragoza, analizando sus estilos de vida y por consiguiente su nivel educativo.

- El proyecto al que nos enfrentamos, se pretende realizar en la ciudad de Zaragoza. La idea consiste en ubicar la Academia de Estudios, en una zona próxima al centro de la ciudad. Dicha zona, estará compuesta por conocidas calles de Zaragoza, como es el caso de la Avenida Goya, Cortes de Aragón, Doctor Cerrada y Paseo Gran Vía. La idea de escoger este sector es por varias razones. La primera de ellas es la proximidad en la que se encuentra, se trata de una zona céntrica frecuentada por multitud de gente. La segunda y no menos importante es la confluencia de Grados universitarios (ADE y Económicas) y Grados Superiores (como es el ejemplo del colegio Montessori, academias Delta y Ayala). El tercer y último motivo se centra en la cercanía que tiene la ciudad universitaria “City” a la ubicación de nuestra Academia. Mencionar que dicho sector, es una de las zonas más vivas de Zaragoza, con abundante comercio y con una muy buena comunicación, por lo que el acceso a dicho sector será rápido y cómodo. Además, destacar que esta zona es predominantemente residencial, agrupando un gran número de pisos destinados únicamente al alquiler de universitarios.
- Respecto a la población, comentar que la ciudad de Zaragoza cuenta con una población de 661.108 habitantes, es la quinta localidad más poblada de España, después de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.
- Así mismo el nivel de educación en la zona geográfica es una variable a considerar. Según datos del Instituto Aragonés de Estadística, la tendencia en estudios superiores en Zaragoza se ha visto reducida con respecto a años anteriores. Esto es motivado por una razón. Antes de la recesión económica, en Zaragoza (año 2006-2007), el número de matriculados estaba en torno a los 31.500. Durante el periodo de crisis, hubo un fuerte repunte y esta cifra de

matrículas aumentó de forma considerable, debido en mayor medida, a una tasa de desempleo acentuada. Por consiguiente durante los periodos próximos y hasta el año 2016, esta evolución se ha visto en disminución, hasta alcanzar valores semejantes a los de periodos anteriores a la crisis, la razón principal de este cambio, es motivada, porque las tasas de paro se han recuperado progresivamente en la región, como ya se ha mencionado con anterioridad. A día de hoy, analizando datos para el curso 2017/2018, la Universidad de Zaragoza ha contado con un total 27.571 matriculados⁸. Haciendo un estudio comparado sobre el número de matriculados por la naturaleza de distintos tipos de grados⁹, tenemos los siguientes datos reflejados en la Tabla 4.

Tabla 4. Participación por Universidades sobre el total de matriculados

Universidad		% Participación
Turismo	261	0,95%
Medicina	1.386	5,03%
Derecho	1.888	6,85%
Ingen. y arquitectura	3.990	14,47%
Econo. y empresa	3.567	12,94%
TOTAL	27.571	100%

Fuente: Instituto Aragonés de Estadística.

Comprobamos que las titulaciones en Economía y Empresa presentan datos superiores en términos relativos y absolutos, es decir, sobrepasa en número a todas las demás facultades analizadas, salvo en el caso de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura, sin embargo, es relevante informar que las matriculaciones en estos grados técnicos, se reparten hasta en 10 facultades distintas, mientras que las de Economía y Empresa, se distribuyen únicamente en 4 grados (Economía, ADE, FICO, MIM).

Con estos datos, vemos que aunque Ingeniería y Arquitectura presentan un mayor número de matriculados anuales, los grados de Economía y Empresa proporcionalmente son superiores, con lo que dicha información será muy beneficiosa para nuestro público objetivo. Una vez desarrollado y analizado cada una de las variables de la matriz PEST,

⁸ Fuente: Instituto Aragonés de Estadística. Sistema Integrado de Información Universitaria (MECD).

⁹ <https://academico.unizar.es/grado-y-master/estadisticas>

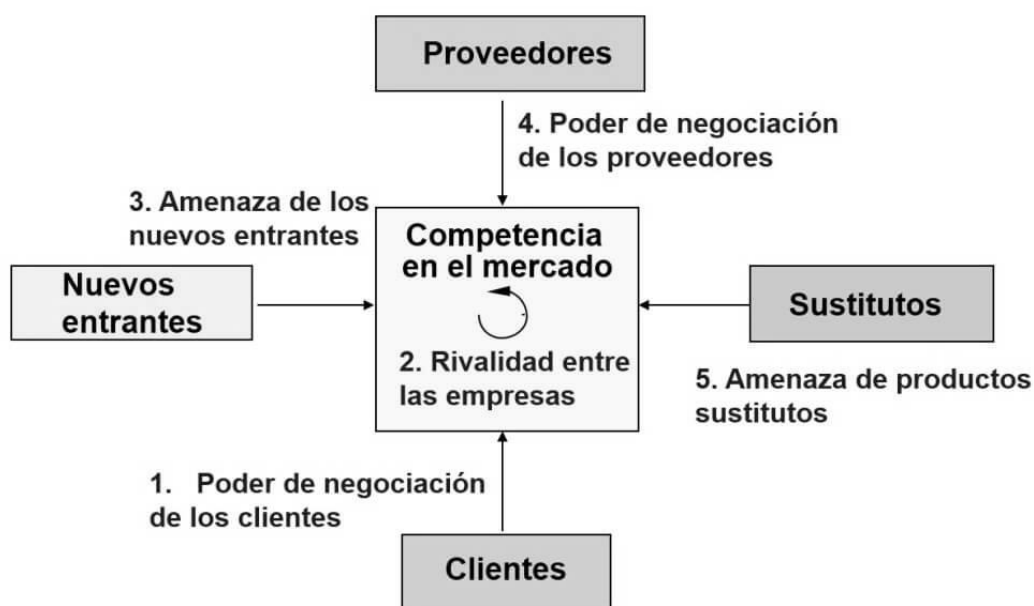
vamos a utilizar otro instrumento esencial y de gran utilidad, el cual nos proporcionará información muy relevante para el desarrollo del proyecto que deseamos implantar.

2.2 Las cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (Ilustración 1), son un modelo de gestión empresarial y un referente clave en el mundo de los negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos de nuestra empresa y conocer la competencia que tiene el sector de Academias de Estudios en Zaragoza.

Según Porter¹⁰, “si nuestro plan de negocio no está perfectamente elaborado, no será posible sobrevivir en el sector” lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea un mecanismo de supervivencia y de esta forma lograr llegar a los objetivos marcados.

Ilustración 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Página Web 5fuerzasdeporter¹¹.

Con esta breve introducción, vamos a desarrollar y analizar de forma minuciosa, cada una de las cinco fuerzas, que Michael Porter nos ha inculcado.

¹⁰ Michael E. Porter, Ser competitivo,. Grupo Planeta (GBS), 2009 -

¹¹ <http://www.5fuerzasdeporter.com>

2.2.1 Poder de negociación de los clientes

En este punto, hablaremos del poder que pueden llegar a tener los consumidores de la industria para obtener buenos precios y mejores prestaciones. En nuestro caso, los consumidores, serán los clientes de la academia.

Por regla general, a menor cantidad de clientes en la industria, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de servicios, éstos pueden reclamar por precios más bajos y con mejores condiciones. Éste no es nuestro caso, ya que ni existen pocos clientes interesados en estos servicios, ni pocas academias que ofrezcan dichas prestaciones.

En nuestro modelo de negocio, hay que recordar que la idea consiste en ubicar la academia en una zona céntrica. Esto da lugar a dos factores positivos; por un lado, estar localizados en la zona centro es un componente estratégico, ya que se trata de una ubicación al alcance de todos y además implica que la mayor parte del tiempo estará frecuentada por multitud de viandantes, con lo que nos daremos a conocer de forma rápida. Otro factor positivo será el estar próximos a Universidades y a Grados de Economía y Empresa, lo que también nos beneficiará a la hora de captar futuros alumnos.

Por estas razones, se puede considerar que el número de clientes potenciales que podríamos tener es sensiblemente alto, pero lo cierto es que también es elevada la oferta de academias que imparten estos servicios, por lo que estos futuros clientes tendrán gran facilidad de elegir entre diferentes academias de la competencia.

Con toda esta información, de nosotros dependerá reducir el poder de negociación de los clientes. Para lograr dicho objetivo, deberíamos de mantener cierto nivel de flexibilidad a la hora de negociar, en materia de horarios o descuentos, ya sea por número de alumnos o grupos.

2.2.2 Rivalidad entre las empresas

En este punto hablaremos de la rivalidad entre empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo un producto o servicio parecido. Una fuerte rivalidad entre empresas podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a empresas competidoras.

En nuestro ejemplo a estudiar, se observa una industria fragmentada, con alta competitividad y compuesta por un gran número de competidores que desempeñan

funciones similares. Para disminuir la amenaza de la competencia y como ya se ha mencionado en el apartado anterior, deberíamos de conseguir una ventaja competitiva en nuestro producto, para conseguir que el cliente perciba una utilidad distinta a la del resto de productos del mercado. Esto se traduce en diferenciarse con respecto a la competencia, consiguiendo aumentar la calidad en los servicios impartidos, ofrecer precios más competitivos, brindar facilidades al alumnado, fomentar las promociones y ofertas en la academia y por supuesto, aumentar el gasto en publicidad para atraer a nueva clientela. Con esta información, podremos comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y de esta forma, poder formular estrategias que nos permitan superarlas.

Analizando ahora la competencia existente en el sector de academias de Zaragoza, pero centrándonos únicamente en un entorno geográfico próximo al que irá ubicada nuestra Academia de Estudios, observamos lo siguiente:

Vamos a recurrir a dos indicadores que analizan el grado de rivalidad y concentración, por un lado el CR_k , y por otro, el índice de Herfindahl. Para el cálculo del primer indicador, nos hemos centrado en cuatro de las academias que mayor cuota de mercado presenta en dicho sector, y por lo tanto serán las que mayor repercusión tengan a la hora de instaurar nuestro negocio. Recordar que en apartados anteriores, hemos analizado el volumen de matriculados a nivel anual en grados de Economía y Empresa en Zaragoza, haciendo un valor total de 3.567 alumnos en el curso 2017/2018.

Según datos contrastados y facilitados por las academias a analizar, la que cuenta con mayor cuota de mercado en dicho periodo, fue la academia de estudios (“Studio 6” C/Santa Teresa de Jesús), con un valor de 319 matriculados durante el primer semestre de dicho año lectivo. Cabe mencionar que esta academia está mayoritariamente especializado en materia de Economía y Empresa, frente al resto de academias a comparar, que además imparten otros grados académicos como por ejemplo Ingenierías, Arquitectura, Derecho e idiomas.

Los datos de matriculados de las tres academias de estudios restantes fueron, “Academia XQma”, con un total de 174 matriculados en materia de Economía y Empresa, la academia “Centro de estudios Maths”, con un total de 135 matriculados y por último la “Academia Delta”, con una cifra de 114 matriculados. Dichos valores han sido proporcionados tanto por gerentes, como por propietarios de los locales, en

cualquier caso tendremos que trabajar con estos datos con cierta cautela, ya que no son cifras contrastables con total fiabilidad. Con los datos anteriormente mencionados, las cuotas de mercado, se recogen en la Tabla 5.

Tabla 5. Cutas de mercado de las diferentes academias

Studio6	0,089
XQma	0,049
Maths	0,038
Delta	0,032
CR4	0,208

Fuente: Elaboración propia.

El dato arrojado por este indicador, muestra que el mercado está poco concentrado, por lo que dicho valor es coherente con las motivaciones personales que nos llevan a entrar a esta industria.

Otro indicador que nos resultaría útil para el cálculo de la concentración del mercado será la realización del índice de Herfindahl. Este indicador es más adecuado que el CR_k, ya que no sólo contabiliza las empresas más competitivas e importantes del sector, sino que también tiene en cuenta el resto de competidores, por pequeña que sea su participación o cuota de mercado¹². El problema del cálculo de este indicador, se encuentra principalmente, en la estimación del valor conjunto de otros competidores, ya que es inviable hacerlo de forma unitaria por la dificultad de contabilizarlo. Esto se debe a que el resto de mercado está muy atomizado, esto significa que, existen gran cantidad de particulares en el sector y que el desarrollo de sus actividades, en muchos casos, no está regulado económicamente.

2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas en la industria que venden el mismo tipo de servicio. Cuando las empresas ingresan fácilmente en una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, entrar en un mercado no suele ser tarea sencilla debido a la existencia de barreras de entrada.

¹² Alejandro Domínguez Doncel, Silvia Hermo Gutiérrez, Métricas del marketing, 2008.

En nuestro modelo a estudiar, la amenaza de nuevos competidores en nuestro sector, puede ser fuerte, debido principalmente a dos factores; por un lado, no existe demasiada presencia de academias de estudios en la zona geográfica planteada y por otro lado, influye de forma considerable, que la inversión que hay que realizar para poner en marcha este proyecto, no es demasiado elevada, por lo que se presupone que no existen barreras a la entrada capaces de frenar dicho proyecto audaz.

Por todo ello, lo que se debería de tener en consideración una vez asentados en la industria, es establecer alguna barrera a la entrada capaz de frenar a futuros competidores. Una de ellas podría ser el conocimiento que desarrollemos del sector, debido principalmente a las economías de experiencia. Dicha barrera es de vital importancia para afrontar los retos futuros y ser mejores que los competidores. Un buen conocimiento hacía este mercado, puede ser el detonante de un éxito duradero.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, cuanta menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Para analizar el poder de negociación que pueden tener los proveedores en nuestra industria, primero deberíamos de analizar qué tipo de proveedor es necesario para comenzar con nuestro negocio. Al tratarse de una academia de estudios, entendemos que el único material del que debemos proveernos, consiste en inmovilizado material y de material de oficina. Consideramos que el momento idóneo para el uso de este tipo de material, será en la apertura de la academia y quizá en el largo plazo, en el caso de que se desee ampliar el negocio.

Por estas razones, consideramos que el poder de negociación que pueden llegar a tener los proveedores sobre nuestro centro de estudios, es prácticamente nulo, ya que existe gran número de proveedores que abastezcan este tipo de materiales.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutivos

En este punto, se hace especial referencia a aquellas empresas que venden productos alternativos a los de la industria. En nuestro ejemplo, varias son las razones por las que los clientes pueden no acudir a nuestro negocio a causa de un servicio sustitutivo.

El primer motivo se centra en la gran cantidad de profesores particulares disponibles a día de hoy. Hay que mencionar, que dichos profesores, únicamente están especializados en una o dos asignaturas, de tal forma que un cliente, sólo acudirán a éste, si presenta dudas relacionadas con esa materia. El segundo motivo, se centra en la evolución de la tecnología. Existen aplicaciones móviles, páginas web y foros, en las cuales se pueden divulgar variedad de apuntes, y quizá impartir enseñanza vía online, por lo tanto estas acciones pueden arrebatar parte de nuestra cuota de mercado, por lo que las nuevas tecnologías han transformado la enseñanza. El tercer y último motivo, se centraría en la posibilidad de que la Universidad de Zaragoza habilitara dos alternativas de refuerzo para estudiantes matriculados con dificultad. Por un lado, una plataforma en la cual se resolviesen dudas, y por otro lado, que se planteasen la opción de impartir clases de apoyo gratuitas, para aquellos estudiantes que se viesen con problemas a la hora de afrontar según qué asignaturas.

Estos son los tres motivos por los que quizá nuestros clientes potenciales dejasen de asistir a nuestra academia para acudir a estas alternativas paralelas.

III. ESTRUCTURA JURÍDICA

Elegir la forma jurídica es una de las decisiones más relevantes en el proceso de apertura de un negocio, en este caso, de nuestra Academia de estudios, ya que debemos tener en cuenta numerosos aspectos como el tipo de actividad, la responsabilidad, las obligaciones de carácter laboral y fiscal, así como los impuestos aparejados a la forma jurídica escogida.

Tras un análisis exhaustivo de las posibilidades que existen para comenzar una actividad, nos decantamos por una sociedad, en lugar de hacerlo como persona física y, concretamente, por la sociedad de responsabilidad limitada (S.L.). A continuación se expondrán los motivos y las principales características del modelo escogido.

Uno de los motivos por los que se ha escogido una persona jurídica para actuar, en lugar de darnos de alta en actividades económicas como autónomos es la apariencia frente a terceros de un negocio bien estructurado, con posibilidad de que posibles inversores futuros puedan intervenir en la sociedad si lo deseamos aportando capital y formando parte de nuestro negocio.

Tras la decisión de actuar como una persona jurídica, dentro de las posibilidades que ofrece nuestro ordenamiento, hemos escogido la sociedad de responsabilidad limitada por sus características y estructura. Es una sociedad mercantil cuyo capital social, con aportación inicial mínima de 3.000 euros, estará dividido en participaciones sociales asumidas por los socios y desembolsadas en su integridad en el momento de la constitución. Uno de los principales motivos por los que escoger este tipo de sociedad es por la limitación de la responsabilidad pues de ese modo los socios pueden proteger su patrimonio frente a las deudas contraídas por la sociedad¹³.

Respecto del órgano de administración hemos de decir que existen diversos modos de administrar la sociedad, desde un administrador único hasta un consejo de administración formado por varias personas. Es en la figura del administrador en quien recae la buena gestión y la representación frente a terceros de la Academia de estudios en nuestro caso.¹⁴

3.1 Constitución de la sociedad

Una vez escogido el tipo de sociedad, deberemos llevar a cabo una serie de pasos para poder poner en marcha nuestro negocio.

En primer lugar, tendremos que ponerle nombre a nuestra sociedad y para ello deberemos pedir una certificación negativa de denominaciones en el Registro Mercantil. Tendremos que escoger 5 nombres para que, en el orden que hemos escogido, nos los otorguen o no, en función de si ya están ocupados por otras sociedades.¹⁵

Una vez nos hayan comunicado que la denominación social que queremos está disponible, acudiremos al Notario para poder otorgar la escritura pública de constitución de nuestra sociedad. Antes de acudir al notario deberemos abrir una cuenta bancaria, a nombre de la sociedad, para ingresar el capital social que queremos desembolsar (que como he mencionado en párrafos anteriores, debe estar íntegramente desembolsado).

¹³ MANUEL BROSETA PONT y FERNANDO MARTÍNEZ SANZ, Manual de Derecho Mercantil, 16º edición, volumen I, editorial Tecnos.

¹⁴ Artículo 209 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

¹⁵ http://www.rmc.es/denominacionesSocialesInfo/Deno_informacion.aspx

Además, tendremos que preparar los Estatutos Sociales (son las normas por las que se va a regir nuestra sociedad) y que harán referencia a todos los puntos que la LSC exige. Dentro de los Estatutos Sociales constará el objeto social que va a tener nuestro negocio y por ello debemos acudir al CNAE para escoger el número de la clasificación que ofrecen y que mejor describa nuestra actividad. En nuestro caso, al tratarse de una academia de estudios, podría encuadrarse en el Grupo P, dentro del subgrupo *Otra educación* y con código CNAE 8559¹⁶.

Tras el otorgamiento de escritura pública ante el notario deberemos realizar los trámites necesarios con Hacienda, consistentes en la obtención del Número de identificación Fiscal, (NIF) que en un primer momento será provisional y que servirá para la identificación de nuestra academia. Además deberemos presentar la declaración censal y el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), para indicar el inicio de nuestra actividad y en qué va a consistir la misma.¹⁷

Debemos tener en cuenta también los impuestos que vamos a tener que abonar por constituir nuestra sociedad. En este caso, nos correspondería declarar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados cuyo importe es un 1% del capital social (es decir, 300 euros) pero desde 2010 hay una exención para la constitución de sociedades por lo que, de momento, no existe obligación de abonar esta cantidad¹⁸.

Y, para finalizar, debemos acudir al Registro Mercantil para poder inscribir la sociedad y que tenga personalidad jurídica para poder comenzar nuestra actividad. Disponemos para ello de un plazo de dos meses y deberemos aportar todos los documentos necesarios. Con esta inscripción en el Registro Mercantil, podremos obtener nuestro Número de identificación Fiscal definitivo, para así poder comenzar con nuestro proyecto de Academia de Estudios¹⁹.

¹⁶ <https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=855>

¹⁷ <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/TramitesAdministrativos/Paginas/ListadoPCA.aspx>

¹⁸ http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/HaciendaAdministracionPublica/Tributos/NP/ci.txt_transmisiones_pat2_societarias.detalleDepartamento

¹⁹ <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=10&MS=26>

IV. ESTRATEGIA DE MARKETING

En este apartado elaboraremos un plan de marketing enfocado a nuestra academia de estudios, y centrándonos principalmente en las variables del Marketing Mix²⁰: Producto, Precio, Promoción y Distribución, conocidas como las cuatro “P”. El objetivo de aplicar este análisis, se centra principalmente en conocer la situación de nuestro negocio, para así poder desarrollar una estrategia de posicionamiento específico respecto a nuestros competidores. A continuación, se analizarán cada una de las variables que componen el Marketing Mix.

4.1 Producto

Tenemos que tener presente que la idea principal de este nuevo modelo de negocio, se centra en un servicio de apoyo académico a estudiantes universitarios y de grados de formación profesional, con dificultades a la hora de afrontar sus estudios superiores.

Por todo ello, debemos hacer una descripción detallada del servicio a impartir.

Nos centraremos principalmente en las asignaturas que conforman las carreras universitarias de Economía, Administración y Dirección de Empresas, Finanzas y Contabilidad, y Marketing e Investigación de Mercados. Posteriormente, también se prestará apoyo académico a aquellos grados medios y superiores que se aproximen a la rama de Economía y Empresa. El público objetivo con el que nos encontraremos, será mayoritariamente joven, puesto que existe un bajo porcentaje de estudiantes universitarios mayores de 35 años. Aun así, es de vital importancia tener un horario lectivo amplio y flexible, con distintos tipos de cursos, para así adaptarnos a las necesidades de nuestros futuros clientes.

Mencionando ahora los diferentes cursos disponibles de la academia de estudios, hay que hacer distinción entre varios de ellos. Según las necesidades de cada cliente, se ofertarán distintas alternativas.

Curso ordinario: Cursos que comienzan al inicio del año académico, es decir, el alumno asistirá a la academia de forma individual, o bien en grupos de un máximo de 4 personas, durante 3 días a la semana, y con un total de hora y media por jornada. A este

²⁰ DR. Claudio L. Soriano Soriano (1995): Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones.

tipo de curso lo llamaremos “Modalidad Compartida”. Mencionar que en dicha modalidad, el alumno que asista de forma individual, compartirá aula, con los alumnos del grupo colectivo, con un total máximo de ocho alumnos por aula. Esta disciplina, ayudará al estudiante a afrontar cualquier tipo de duda planteada y a su vez, avanzar en nueva materia. Con esta propuesta, la Academia de Estudios pretenderá tener un seguimiento constante y exhaustivo del alumno.

Veamos un ejemplo del funcionamiento de la “Modalidad Compartida”.

Supongamos una clase de modalidad compartida de hora y media. Imaginemos una clase tipo, donde nos encontramos por un lado, con 3 alumnos que vienen de forma grupal para cursar la asignatura de Estadística II. Compartiendo misma aula, encontramos a otro grupo de 3 alumnos que desean cursar la asignatura de Matemáticas I, y por último, 2 alumnos que desean apoyo de forma individual de la asignatura de Econometría. La idea de esta modalidad, se centra en mayor medida en la dinámica y la flexibilidad para dichos alumnos, ya que de esta forma, pueden comenzar asignaturas sin que haya un grupo mínimo de alumnos, -como es el claro ejemplo de lo que sucede en otras academias-, y además resolver dudas puntuales que se les planteen. El profesor de nuestra Academia, será capaz de ir desarrollando la clase, cubriendo las necesidades de todos ellos. La idea de restringir a 8 el número de alumnos por aula, se centra en no saturar el nivel de servicio prestado y así mantener un nivel de calidad alto.

Clases particulares: Será un trato individualizado, profesor vs alumno. Esta categoría, pretende hacer una enseñanza mucho más específica. Abordar temas de mayor complejidad, que requieran más concentración y tiempo de enseñanza. Al tratarse de una clase particular, el precio de dicho servicio, será mayor con respecto a las otras alternativas.

Cursos intensivos: Consistirá principalmente en preparar al alumno en un tiempo record, es decir, proporcionar conocimientos necesarios para afrontar con éxito asignaturas en un periodo corto de plazo. La duración de dichos cursos, estará en torno a 30 horas al mes, distribuidas según las preferencias del alumno.

Para concluir con esta primera variable del Marketing Mix, mencionar que nuestra academia de estudios, al ser un negocio enfocado en el sector servicios, y con una especialización muy concreta en el ámbito empresarial, supondremos que dichas

circunstancias nos reportarán una diferenciación clara con respecto a la competencia, y acto seguido, provocará obtener una ventaja competitiva sostenible y duradera en el tiempo.

4.2 Precio

En esta variable del Marketing Mix, se establece la información sobre el precio de nuestros servicios. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que tiene un poder esencial sobre el consumidor. Al tratarse nuestro negocio de una nueva creación, es de vital importancia establecer unos precios razonables, esto implica analizar previamente y con exactitud los precios de nuestros rivales, para así lograr ser competitivos dentro del sector de academias en Zaragoza. La siguiente información sobre los precios (Tabla 6) de la competencia, han sido recopilados en los distintos centros de estudios y mediante consultas a antiguos matriculados.

Tabla 6. Precios de la competencia

	PRECIOS DE LA COMPETENCIA	
	PARTICULARES	GRUPO/MES
Studio6	25 €	150 €
XQma	18€ según disponibilidad	75€ + 10 personas
Maths	-	130 €
Delta	20 €	125 €

Fuente: Elaboración propias

Dada la oferta de estos servicios en nuestra localidad, sería conveniente establecer precios ligeramente inferiores a los de la competencia, por lo que, adoptando esta medida, conseguiremos ser más atractivos en el sector y así, lograr captar un mayor número de clientes (Tabla 7).

Tabla 7. Tabla de precios según curso

	TABLA DE PRECIOS		PRECIO/MES	
	INDIVIDUAL	COLECTIVO	INDIVIDUAL	COLECTIVO
CURSO ORDINARIO	10€/h	6€/h	180 €	108 €
CLASES PARTICULARES	22€/h	X	X	X
CURSOS INTENSIVOS	10€/h	X	300 €	X

Fuente: Elaboración propias

En esta tabla, se hace referencia a los precios por hora y por mes. Los precios por hora, han sido recogidos para aportar mayor información y a su vez hacer una estimación más precisa, pero hay que destacar, que el precio por mes será el que el alumno tendrá que abonar al estar matriculado en el curso ordinario, independientemente de que éste, asista o no asista a la totalidad de las clases. En el caso de la cuota mensual de las clases particulares, no podemos calcular con exactitud una mensualidad fija, ya que este valor dependerá en mayor medida del número de horas que el alumno requiera para este servicio. Una vez publicada nuestra tabla de precios, hay que volver a resaltar que somos parte de la creación de un nuevo negocio, por lo que sería una práctica acertada, promover la entrega de descuentos y ofertas a nuestros clientes, consiguiendo así fidelizarlos en mayor medida.

1- Descuento por cursar un número mínimos de asignaturas en la academia:

El estudiante que se encuentre en la circunstancia de estar cursando entre 3 y más asignaturas, se le aplicará un descuento del 10% sobre el total de la mensualidad.

2- Descuento por nueva inscripción de amigos o familiares: El alumno que consiga atraer a algún familiar suyo, compañero o amigo, se le proporcionará un descuento de hasta un 5% sobre el total de la mensualidad.

3- Oferta para familias numerosas: En este sentido, nos concienciaremos con aquellos alumnos con familia numerosa, aplicándoles hasta un 15% de descuento en el total de la mensualidad.

Con esta iniciativa, conseguiremos tener al cliente satisfecho con los servicios prestados, y a su vez, esta idea, reportará al negocio una mayor cuota de clientes.

4.3 Promoción

Esta variable del Marketing Mix es sumamente importante y esencial. Consiste en darse a conocer en el mercado de las academias, se fundamenta en que la gente sepa de tu existencia, sepan localizarte con facilidad y relacionen tu nombre e imagen con el servicio prestado.

Consiguiendo este objetivo, se logrará aumentar el volumen de ingresos, y esto es posible gracias a la utilización de medios de comunicación y/o publicitarios. Esta estrategia de marketing se hará meses antes de la inauguración del Centro de Estudios, para que la población de Zaragoza vaya conociendo el proyecto y sepa en qué va a consistir. Será a partir de entonces cuando el público objetivo, conozca el nombre comercial de la academia de estudios, llamada “*FMDidáctico*” que con una buena publicitación, será más que suficiente para darnos a conocer y poner en marcha el negocio.

Varias serán las estrategias de comunicación empleadas:

- 1- Carteles informativos: Se colocarán carteles en diferentes tabloneros publicitarios, tanto de facultades de Economía y Empresa, como en centros donde se impartan Grados Medios y Superiores, como copisterías de alrededor de la zona.
- 2- Tarjetas informativas: Se realizarán tarjetas con diseño llamativo y a modo de información, con la dirección, el número de contacto del establecimiento y página web del mismo. Además, estas tarjetas se depositarán en lugares estratégicos de la ciudad, en mayor medida frecuentados por universitarios, como puede ser, tiendas de moda, cafeterías, bibliotecas, etc.
- 3- Información en la web: Nos ayudará a dar información más precisa y detallada, como puede ser el volumen de asignaturas a impartir, los tipos de cursos creados, los descuentos proporcionados, y nos facilitará la comunicación directa con el cliente final ante cualquier tipo de duda planteada por este.

Como ya se mencionó previamente en apartados anteriores, la ubicación de la Academia de Estudios, estará localizada en un sector céntrico y predominantemente universitario. A pesar de ello, durante aproximadamente un año, deberemos de hacer un importante esfuerzo en difundir nuestra publicidad en diferentes medios de comunicación, ya sea mediante prensa o radio, reduciéndose esta partida conforme nuestra marca sea conocida entre los estudiantes. Al tratarse de la apertura de un nuevo negocio, es preferible abarcar la mayoría de canales de comunicación en situaciones especiales como esta.

4.4 Distribución

En esta variable del Marketing Mix, se analizan los canales en los que un producto atraviesa, desde su creación, hasta que llega al consumidor final.

Como la academia de estudios “*FMDidáctico*” es un negocio enfocado íntegramente en el sector de los servicios, no será necesaria la utilización de canales de distribución para este caso concreto.

4.5 Previsión de ventas

Mediante información recabada en entrevistas y encuestas realizadas a otros academias de estudios, vamos a intentar aproximar un volumen de alumnos de manera conservadora, que posteriormente en el plan de viabilidad económica, comprobaremos si es suficiente o no para llevar a cabo el proyecto de inversión.

Dados los productos ofrecidos por nuestra Academia de Estudios, definidos anteriormente como -cursos ordinarios, clases particulares y cursos intensivos- y los datos facilitados de la demanda de alumnos matriculados en centros de formación de la competencia, estimamos los siguientes datos mensuales. En la tabla 8, se indica la cantidad de alumnos que prevemos tener en nuestra academia de estudios, en función de los productos que ofrecemos.

Tabla 8. Número alumnos previstos

CURSOS	Nº ALUMNOS/MES	
	Individual	Colectivo
Curso ordinario	15	20
Clases particulares	8	X
	Nº ALUMNOS/MES	
	Navidad	Verano
Cursos intensivos	8	12

Fuente: Elaboración propias

Como ya se ha mencionado con anterioridad, destacar, que en una misma aula, van a confluir tanto alumnos procedentes del curso individual, como alumnos procedentes del curso colectivo, siempre y cuando el número máximo de alumnos por aula, no exceda la cifra de 8 miembros. Por todo ello, hemos considerado que cada mes, tendremos una demanda total aproximada de 50 alumnos, por lo que con esta información, se ha decidido agrupar a los alumnos procedentes del curso ordinario y del curso intensivo,

haciendo un total de 6 grupos diferentes, con 7 integrantes por grupo. Los alumnos derivados de las clases particulares, no se han incluido en dicha agrupación, ya que el servicio que se presta para este curso, es de un trato personal y directo, del profesor hacia el alumno. En el **Anexo I**, se detalla el horario propuesto para el primer cuatrimestre.

Con toda esta información descrita, observamos que para este primer año, cubriremos de sobra las necesidades que demandan nuestros alumnos. Por un lado, el profesor contratado, será capaz de prestar un buen servicio, con un horario flexible, en función de las preferencias del alumnado, y por otro lado, nuestra Academia de Estudios contará con espacio suficiente para abastecer dicha demanda. Recordar, que para el plan económico, el número de alumnos por mes, viene derivado de una media mensual, teniendo en cuenta varios factores:

Por un lado, dentro de los cursos ordinarios, hemos estimado un volumen de estudiantes medios por mes, de 15 alumnos en el curso individual y de 20 en el curso colectivo. La razón principal por la que hemos llegado a esta conclusión, es motivada por el hecho de que habrá meses en el curso lectivo, en los que se demanden mucho nuestros servicios, como es el claro ejemplo de aquellos meses de época de exámenes, frente a otros meses del curso, en los que la demanda de estudiantes se verá en creciente disminución.

Haciendo ahora referencia al número de alumnos por mes, que solicitarán los servicios de clases particulares en la academia de estudios, hemos estimado que serán 8 los que requieran dicho producto. Queda claro que la rentabilidad obtenida en una hora con un grupo de alumnos, es mayor a la obtenida por una hora en una clase particular, aunque estas deben de existir para dar un servicio más completo.

Por último, haciendo referencia a los cursos intensivos, tenemos planificados dos cursos anuales, unos para los exámenes globales del primer cuatrimestre –Navidad- y otro intensivo para los exámenes globales del segundo cuatrimestre –Verano-. La razón principal de esta planificación, está motivada por el hecho de que estos dos periodos, están dentro del calendario académico, y por lo tanto la disposición temporal de los estudiantes es mayor que en el periodo estival.

Una vez establecida la tabla de precios, descritos en uno de los apartados del Marketing Mix, y haciendo una estimación aproximada del volumen de alumnos que

demandarán nuestros servicios por mes, llegamos a los siguientes resultados procedentes de la previsión de venta mensual (Tabla 9).

Tabla 9. Ingresos por mes y año

	Nº Alumnos/mes		Ingresos/mes		Ingresos totales año
	INDIVIDUAL	COLECTIVO	INDIVIDUAL	COLECTIVO	
CURSO ORDINARIO	15	20	2.700 €	2.160 €	58.320 €
CLASES PARTICULARES	8	X	176 €	X	2.112 €
	Nº Alumnos/mes		Ingresos/mes		
	NAVIDAD	VERANO	NAVIDAD	VERANO	
CURSOS INTENSIVOS	8	12	2.400 €	3.600 €	6.000 €
					66.432,00 €

Fuente: Elaboración propia

Con esta información, el ingreso procedente de los cursos regulares de un mes lectivo (sin incluir los ingresos derivados de los cursos intensivos de Navidad y Verano), harán un total en torno a 5.036€. Por otra parte, contabilizando el beneficio procedente de dicho curso, se obtendrá una cuantía de aproximadamente 5.536€, prorrateando estos ingresos mensualmente. Con todo ello, el importe neto de la cifra de negocio hará un total de 66.432€. Destacar que dichas previsiones están relacionadas únicamente para el primer ejercicio contable, ya que posteriormente, en el punto de análisis de viabilidad económica, se estipularán tasas de crecimiento y modificaciones del presupuesto para los próximos 4 ejercicios.

V. PLAN OPERATIVO

Como parte de un plan operativo, el primer paso se centra en establecer las inversiones necesarias para la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio.

Hay que hacer distinción entre diferentes gastos, como son el ejemplo de aquellos anteriores a la puesta en funcionamiento, los de la puesta en marcha propiamente y los gastos corrientes del primer mes, que supondremos constantes durante el primer ejercicio. Los gastos previos a la puesta en marcha del negocio, se pueden distribuir según varios elementos, como es el caso de asesorías, estudios de mercado, desplazamientos previos y otros tipos de gastos relacionados. Haremos especial mención a los gastos procedentes de estudios de mercado, ya que, en nuestro modelo a estudiar, no tendremos que invertir apenas para este elemento. Seremos nosotros los que

procedamos con dicho estudio, por lo que no necesitaremos los servicios de ninguna empresa dedicada a este oficio.

Haciendo ahora referencia a la puesta en marcha del negocio, habría que distinguir entre diferentes gastos. Por un lado, aquellos relacionados con los pasos que debemos de seguir, para constituir legalmente nuestra Sociedad. Otros serían, gastos derivados del acondicionamiento o reforma del establecimiento, y por último, gastos destinados a adquirir el inmovilizado necesario para el desempeño de la actividad. Con esta información descrita, procederemos a explicar cada uno de los trámites necesarios para la puesta en marcha de nuestra Academia de Estudios.

- 1- Gastos procedentes de la constitución de la Sociedad²¹. El gasto derivado de la constitución de la Sociedad, hace una cifra total de 579,38€. En el **Anexo II**, se detalla la cuantía procedente de dicho gasto.
- 2- Gastos procedentes del alquiler, acondicionamiento y distribución del local. Para desempeñar dicho proyecto, será necesario alquilar un establecimiento de acuerdo con las indicaciones descritas anteriormente en el trabajo.

Con esta información, hemos decidido arrendar un local comercial²² situado en la calle Eduardo Dato, número 23, muy próximo a Doctor Cerrada, y a escasos minutos de la Facultad de Economía y Empresa. El establecimiento, cuenta con una superficie de 153m², y nos supondrá una cuota mensual de 600€. Aparte de esta cuantía, hay que contar con un desembolso derivado de la fianza del local al formalizar el contrato de alquiler. Su montante ascenderá a dos meses de dicho alquiler, es decir 1.200€. Esta fianza será reembolsada tras la finalización del contrato de alquiler, con lo cual, hemos considerado adecuado que el pago de dicho importe sea procedente de los fondos propios y que una vez rescindido éste vuelva al patrimonio personal del socio.

Para continuar con los gastos procedentes de acondicionar el establecimiento, se deberá de hacer una serie de reformas, para modificar y aclimatar la estancia:

²¹ <http://www.registromercantilzaragoza.es/>

²² Idealista-GIZ Gestión Inmobiliaria Zaragoza

- Al tratarse de un local diáfano, se delimitarán los diferentes espacios, colocando mamparas divisorias²³. Las mamparas serán de tabique sencillo o doble, en función de los requerimientos del aula, para así evitar sonidos molestos. La academia de estudios, contará con la siguiente distribución. Habrá cuatro aulas donde se impartirán las clases, un pequeño despacho y por último, una sala de espera.
- Se modificará el pavimento del local, colocando un suelo de tarima flotante.
- Se cambiará la instalación eléctrica, adaptando enchufes y dando una determinada iluminación a las distintas estancias.
- Se pintará la fachada del establecimiento y aquellas partes en las que no haya mamparas divisorias.
- Se pondrá en el exterior el rótulo instintivo de la Academia de Estudios.

Por último, mencionar, que tanto los lavabos, como la instalación de aire acondicionado y calefacción, se mantendrán sin cambios, debido a las buenas condiciones que presentan.

Con toda esta información descrita anteriormente, el gasto procedente de acondicionar la Academia de Estudios, hará un total de 17.631€. En el **Anexo III**, se detalla con exactitud la relación de dichos gastos.

- 3- Inversiones procedentes del inmovilizado material del establecimiento. Como ya hemos descrito en el apartado anterior, la idea se sustenta en habilitar cuatro aulas para prestar un servicio adecuado a los alumnos. Es cierto, que para este primer periodo lectivo, no necesitaremos más que dos aulas para ofrecer nuestros servicios, pero consideramos que es una buena oportunidad acondicionar el resto de estancias, por si en un futuro no muy lejano, aumenta nuestra demanda de estudiantes y se necesita de la disponibilidad de dichas aulas. Por todo ello, el mobiliario que prevalecerá, será compuesto por mesas, sillas, estanterías y pizarras en mayor medida. Por otro lado, a la hora de acondicionar tanto el despacho, como la sala de espera, se necesitará un tipo de

²³ <http://stcucalon.es/mamparas-divisorias.html>

mobiliario más específico para ello. Por último, dispondremos de equipos informáticos, compuesto por ordenadores, impresora, fotocopidora, y escáner.

Todo este mobiliario, será adquirido en un establecimiento especializado en dicho material, para hacer el centro de trabajo más eficiente y en definitiva, que el alumno se encuentre cómodo.

Con esta información, tanto la inversión procedente del mobiliario, como la de la compra de los equipos informáticos, hacen un total de 3.054,85€ y de 1.116€. En el **Anexo IV**, figuran con detalle la inversión procedente del Inmovilizado Material y la amortización de los mismos.

Y ya para finalizar con el apartado del plan Operativo de nuestra Sociedad, explicaremos el último concepto de gasto, el cual deriva principalmente de aquellos gastos corrientes, que incurriremos en cada mensualidad, procedentes de:

Alta en el seguro de responsabilidad civil	Internet
Publicidad del negocio	Material de oficina
Luz del establecimiento	Servicio de limpieza
Agua	Sueldos
Teléfono	Alquiler

Con todo ello, la suma de dichos gastos, hace una cifra total mensual de 2.801,36€. En el **Anexo V**, se detalla la relación de gastos y sus cifras mensuales.

VI. RECURSOS HUMANOS

6.1 Organización del negocio.

Como punto de partida, hablaremos del gerente, el cual tendrá distintos cometidos en este nuevo proyecto. La idea se centra en que sea éste el que se encargue de la dirección y la gestión de la Academia de Estudios y que además, preste servicios a la hora de impartir las distintas asignaturas que ofrece la Academia, principalmente se encargará de abastecer los servicios de las clases particulares.

En el ámbito del profesorado, al tratarse de la apertura de un nuevo negocio, hemos considerado que es suficiente contar con los servicios de un profesor. En el caso de que la Academia de Estudios presente alta demanda de clientes, se procederá a la incorporación de un nuevo profesor en la plantilla. En lo referente a la limpieza de la

Academia de Estudios, se contará con los servicios de una empresa dedicada a ello, con lo que se destinará una hora y media al día para dicho cometido, durante tres días a la semana.

6.2 Cuantificación y cualificación del personal.

Al tratarse de la creación de una Academia de Estudios, y ser un negocio nuevo en el mercado, el número de empleados del que dispondremos no será demasiado elevado en un primer momento. Por todo ello, como se ha indicado en el apartado anterior, se ha decidido que el gerente, sea el que se encargue de varias tareas tras el comienzo del proyecto.

Por un lado, los cometidos a los que se enfrentará, irán encaminados en mayor medida a la Dirección y a la Administración de la Sociedad, -atender a futuros clientes, dar información acerca de los servicios, informar acerca de los precios, atender las llamadas y mantener la web actualizada-, además de impartir docencia. Al tratarse de un inversor, graduado en Administración y Dirección de Empresas, contará con las competencias, habilidades y experiencias necesarias para instruir al alumnado y así, poder ayudar a superar las asignaturas con éxito.

En lo referente al profesorado de la Academia de Estudios, se exigirá que tengan estudios superiores, habiendo cursado una licenciatura enfocada en el ámbito de Economía y Empresa, para que de esta forma, se posea la cualificación y destreza necesaria para impartir este tipo de docencia.

6.3 Salarios

Para comenzar con este apartado, debemos de tener claro el número de empleados que vamos a tener en nuestra Academia de Estudios. En nuestro modelo de negocio, hemos decidido contar con dos tipos de modalidades de contratación. Por un lado hablaremos del profesor que está de forma permanente durante el año académico, y por otro lado, aquel profesor temporal, el cual se encargará de prestar servicios en los periodos previos a exámenes, en los cursos intensivos o en el periodo vacacional del profesor titular.

Por todo ello, para el Profesor permanente, tanto la contratación, como la fijación del salario, estará sujeto según el acuerdo VIII CONVENIO COLECTIVO DE

ENSEÑANZA Y FORMACIÓN NO REGLADA²⁴, suscrito con fecha 3 de abril de 2017 (Tabla 10)

Tabla 10. Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada

CONTRATACIÓN	Los trabajadores afectados por el presente Convenio podrán ser contratados a tenor de cualquiera de las modalidades legales establecidas en cada momento.
PERIODO DE PRUEBA	El período de prueba que se establece para los trabajadores contratados según el presente convenio será de seis meses para los trabajadores con titulación universitaria o de grado.
JORNADA LABORAL ANUAL	La jornada laboral anual máxima de los trabajadores del presente Convenio será: GRUPO PROFESIONAL I (Profesor/ar Titular): 1.446 horas .
VACACIONES	<ul style="list-style-type: none"> -Todos los trabajadores afectados por el presente Convenio disfrutarán de un mes de vacaciones retribuidas al año o la parte proporcional al tiempo trabajado. -Se disfrutarán en los períodos de menor actividad empresarial, preferentemente en verano. - El Grupo I, disfrutará en Semana Santa y Navidad los días de vacaciones que la empresa conceda a sus alumnos.
MEJORAS SOCIALES	Los hijos del personal afectado por este Convenio que tengan contratada, al menos, el 40% de la jornada anual , tendrán derecho a plaza gratuita para sus hijos en las empresas en las que prestan sus servicios.
RETRIBUCIONES	-Los empleados percibirán el salario en 14 mensualidades o en 12 si así lo acuerdan con la empresa.

Fuente: Federación de Sindicatos Independientes de Enseñanza

Tras observar la información proporcionada por el Convenio Colectivo, hemos decidido, que el salario destinado al Profesor permanente de la Academia de Estudios,

²⁴ <https://www.fsie.es/documentos/BOE-A-2017-7707.pdf>.

sea de 1.200€ al mes, además de incluir la parte proporcional de Seguridad Social a cargo de la empresa, la cual supondrá un incremento de alrededor del 30% del salario. En lo referente al profesor temporal, buscaremos personal titulado en Economía y Empresa, en régimen de autónomos, y que nos facture por sus servicios, en función de las horas trabajadas.

Por todo ello, para estipular el salario por hora, hemos tenido en cuenta, por un lado la cuota de autónomos que soportará éste- fijada en 2018, con valor total de 274,10€, para la base mínima de cotización²⁵-, y por otro lado, los precios pagados por hora en las distintas academias competidoras. Hemos considerado que el salario por hora que debería de recibir el profesor temporal, será de 20€, independientemente del número de alumnos que se apunten a los cursos intensivos. Recordar que cada curso intensivo será de 30 horas, por lo que el profesor temporal recibirá 600€ por curso. Para el primer año, hemos considerado que impartirá dos cursos intensivos, por lo cual el coste anual que supondrá dicho servicio externo será de 1.200€. Para tener un flujo de gasto constante, hemos supuesto que el gasto derivado por mes del profesor externo, sea de 100€.

VII.PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Toda la información descrita hasta el momento, no tendrá ningún peso, si no se sustenta con un plan económico financiero, el cual demuestre que la puesta en marcha de este proyecto, va a generar o bien unos rendimientos positivos y unas tasas de rentabilidad aceptables, o en su defecto, unos rendimientos negativos y por lo tanto ser conocedores de que el proyecto no es viable. Para todo ello, analizaremos la evolución del primer periodo de la puesta en funcionamiento del negocio, y los cuatro periodos posteriores. Este horizonte temporal de 5 años, será un buen referente, ya que a partir de ese momento, podremos barajar nuevas ampliaciones o nuevas vías de negocio.

7.1 Necesidades iniciales de fondos

7.1.1 Inversiones iniciales

Las inversiones iniciales procedentes de nuestro modelo de negocio (Tabla 11), vienen derivadas de la reforma del establecimiento, de la compra de los equipos

²⁵ <https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>

informáticos y de acondicionar la academia de estudios, haciendo una cuantía total de 22.381,23€.

Tabla 11. Inversiones iniciales

Reforma del establecimiento	17.631,00 €
Equipos informáticos	1.116,00 €
Mobiliario	3.054,85 €
Gastos de constitución	579,38 €
TOTAL	22.381,23 €

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Gastos mensuales

Para el cálculo de los gastos iniciales de nuestro proyecto, hemos considerado como gastos, los derivados del alquiler del establecimiento y de aquellos gastos que incurriremos durante el mes, haciendo una cuantía total de 2.801,36€.

7.1.3 Necesidades del fondo de rotación

En lo referente a las necesidades del fondo de rotación²⁶, como podemos comprobar en nuestro modelo de negocio, no las hemos incluido para el cálculo de los flujos de caja.

Recordemos, que dichas necesidades, se estiman en base a las previsiones hechas de aprovisionamientos, y de los aplazamientos de clientes y proveedores. Dada nuestra especial naturaleza económica, una empresa de servicios, dónde únicamente se paga el valor creado, y además carecer prácticamente de aprovisionamientos, ni estos, ni los proveedores, son significantes para nuestro proceso. Por el lado de los clientes, al pagarnos por adelantado los servicios prestados –al principio de cada mes-, no tendremos necesidades durante el periodo, como puede darse en otras empresas, para hacer frente a los mismos gastos mensuales.

7.2 Financiación

Una vez conocido el montante de la inversión, el próximo paso a seguir, consiste en estipular el tipo de fuentes de financiación a utilizar en nuestro modelo de negocio.

²⁶ Finanzas de empresa, Andrés de Pablo López, Luis Ferruz Aguado. Centro de estudios Ramón Areces, S.A, Pág 39

Dicha financiación surge, por un lado, del capital propio aportado, que consistirá en 10.000€, y el resto será financiado por un préstamo con un horizonte temporal de 5 años.

Valorando diferentes fuentes de financiación ajena, hemos comparado dos posibles alternativas. Por un lado las líneas ICO²⁷ *-Financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, que realicen inversiones en territorio nacional y/o necesiten liquidez-* y por el otro, un préstamo personal de BBVA (Tabla 12)²⁸.

Tabla 12. Financiación ICO y BBVA

CARACTERÍSTICAS	LÍNEAS ICO	BBVA Condiciones a 15 mayo 2018
Tipo de interés (TAE)	4,41%	Desde 7,85% hasta 10,76%
Comisiones	Según la Entidad de Crédito se cobrará una única comisión al inicio de la operación	Comisión de apertura (2,30%) Comisión cancelación (0,75%)
Duración del préstamo	5 años	Hasta 8 años

Fuente: ICO y BBVA

Con esta información, lo más beneficioso, dada nuestras características y coyuntura de nuestro negocio, son las líneas de crédito ICO. En un principio, cumplimos con todos los requisitos para solicitar dicho tipo de financiación, siempre y cuando las garantías establecidas sean accesibles, así como la presentación del proyecto exigido para este tipo de financiación. En nuestro caso la Entidad de Crédito a la que hemos acudido ha sido Ibercaja, y dadas las condiciones en las que no encontramos no habrá comisiones iniciales, ya que para esta Entidad son nulas para emprendedores menores de 30 años.

El horizonte de amortización que hemos escogido ha sido de 5 años. Un horizonte temporal más largo, no es adecuado debido a la naturaleza económica de nuestra actividad, ya que no tenemos grandes inversiones que amortizar, y todo el beneficio se deriva de la creación de valor de los servicios prestados. Además estos préstamos, dan

²⁷ <https://www.ico.es/web/ico/folleto-informativo-lineas-ico>

²⁸ <https://www.bbva.es/general/landings/prestamo-bbva>

facilidad para cancelaciones anticipadas en que el supuesto de que nuestras previsiones de crecimiento se queden cortas y el funcionamiento de la empresa sea mejor del esperado. En el **Anexo VI** se recoge la totalidad del plan de amortización.

7.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez conocidos todos los ingresos y gastos derivados de la actividad producida por nuestro modelo de negocio, vamos a proceder con el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias (Tabla 13), para conocer con exactitud, el volumen de beneficios o pérdidas en el que incurriremos, durante los próximos 5 años, teniendo en cuenta los crecimientos previstos considerados (**Anexo VII**)

Tabla 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4
Importe neto de la cifra de negocios	66.432,00	68.424,96	71.846,21	76.875,44	84.562,99
Aprovisionamientos	672	726,86	741,37	748,78	756,27
Gastos de personal	19.008,00	19.578,24	20.165,59	20.770,55	21.393,67
Otros gastos de explotación	13.936,32	14.453,79	14.755,26	14.928,27	15.103,78
Amortización del inmovilizado	4.476,25	4.476,25	4.476,25	4.476,25	4.476,25
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	28.339,43	29.189,82	31.707,75	35.951,59	42.833,02
Gastos financieros	613,48	488,67	358,24	221,95	79,53
B) RESULTADO FINANCIERO	-613,48	-488,67	-358,24	-221,95	-79,53
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	27.725,95	28.701,15	31.349,51	35.729,64	42.753,49
Impuesto sobre beneficios	6.931,49	7.175,29	7.837,38	8.932,41	10.688,37
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	20.794,46	21.525,86	23.512,13	26.797,23	32.065,12

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, en el análisis de sensibilidad, veremos que con el incremento reducido del número de alumnos, se conseguirá aumentar los beneficios de forma notable.

7.4 Flujos de caja previsionales

Como se aprecia en la Tabla 14, la acumulación neta de activos líquidos durante el primer año es positiva, lo cual es un buen indicador, ya que comprobamos que no tendremos problemas de liquidez en dicho periodo.

Tabla 14. Cuenta de Flujos de Efectivo

FLUJOS DE CAJA	Año X-1	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4
Importe neto de la cifra de negocios	-	66.432,00	68.424,96	71.846,21	76.875,44	84.562,99
Gastos de personal	-	20.208,00	20.814,24	21.438,67	22.081,83	22.744,28
Amortización del inmovilizado	-	4.476,25	4.476,25	4.476,25	4.476,25	4.476,25
Gastos financieros	-	613,48	488,67	358,24	221,95	79,53
Otros gastos	-	13.408,32	13.944,65	14.223,55	14.365,78	14.509,44
Resultado antes de impuestos	-	27.725,95	28.701,15	31.349,51	35.729,64	42.753,49
Impuesto de sociedades	-	6.931,49	7.175,29	7.837,38	8.932,41	10.688,37
Resultado del ejercicio	-	20.794,46	21.525,86	23.512,13	26.797,23	32.065,12
Amortización del inmovilizado	-	4.476,25	4.476,25	4.476,25	4.476,25	4.476,25
Desembolso inicial	-25.182,59					
Financiación ajena	15.182,59					
Cuotas de amortización del préstamo		-2.799,20	-2.913,13	-3.031,69	-3.155,08	-3.283,49
Cash Flow	-10.000,00	22.471,51	23.088,98	24.956,69	28.118,39	33.257,87

Fuente: Elaboración propia

Con los datos estimados, confirmamos que dichos flujos, presentan una tenencia alcista, y nos dan una idea de la viabilidad de este proyecto de inversión, ya que ahora, al emplearlos como base para el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa de rentabilidad (TIR), presumiblemente arrojarán datos alentadores.

VIII ANÁLISIS DE VIABILIDAD

8.1 Introducción

Criterios dinámicos como el valor actual neto o tasa de rendimiento son el último paso para concluir si el proyecto empresarial al que nos enfrentamos, será sostenible en el horizonte temporal propuesto. Además, conocer cuál será el número de matriculados mínimos en el centro de estudios y establecer una tasa de rendimiento necesaria, proporcionará solidez a la propuesta final.

8.2 Justificación de la tasa de rendimiento

Hemos considerado que la tasa de rentabilidad mínima para poder llevar a cabo este plan de viabilidad, tiene que ser como mínimo el doble a la del coste de capital del préstamo ICO solicitado, lo cual nos permitirá pagar las cargas financieras procedentes de la financiación y lograr tener un margen de beneficio.

8.3 Análisis VAN, TIR y punto muerto

Una vez calculados tanto el desembolso inicial como los flujos de caja anteriormente expuestos, vemos que obtenemos un valor neto contable de 100.665,57€, es decir, un beneficio positivo. En términos de rentabilidad -variable que puede resultar más visual- obtenemos un rendimiento del 228,78% sobre el desembolso inicial, lo cual muestra que nuestro proyecto emprendedor es muy atractiva (Tabla 15). El motivo por el cual se obtiene una TIR tan elevada, es debido al escaso desembolso inicial y al elevado margen bruto de nuestro producto. Por ejemplo podemos ver que el cash flow del primer año, en torno a 23.000€, ya sería casi suficiente para hacer frente al desembolso inicial.

Tabla 15. Cálculo VAN y TIR

Financiación necesaria	10.000 €
Tasa para el cálculo del VAN	4,41%
VAN	100.665,57 €
TIR	228,78%

Fuente: Elaboración propia

Estos datos previstos, junto al resto de nuestro plan de viabilidad, será una carta de presentación adecuada a la hora de solicitar la financiación ajena necesaria. Estos criterios de elección, son los más apropiados para evaluar la viabilidad del proyecto.

Para el cálculo del umbral de rentabilidad o punto muerto, habrá que obtener el precio de venta medio por unidad que tenemos en nuestro negocio. Para llegar a dicho importe, hemos calculado por un lado, el número medio de alumnos aproximado que tendremos por mes, que será un total de 50 alumnos, y por otro lado, la cantidad de ingresos procedente por dichos servicios, que hará un total de 5536€/mes. Por esta razón consideraremos, que el ingreso medio por alumno será de 110,72€

Para realizar ahora el cálculo de los costes variables, consideramos que en nuestro modelo de negocio, no tendremos, ya que los sueldos y salarios de los profesores, los hemos computado como costes fijos mensuales, así como el material disponible para los alumnos y demás gastos.

Tabla 16. Umbral de rentabilidad y beneficio previsto

Umbral de rentabilidad	
Precio de compra por unidad	0
Precio de venta por unidad	110,72 €
Costes fijos mensuales	3.456,79 €
Umbral de rentabilidad (unidades mensuales)	31
Beneficio previsto con:	
25 alumnos	-688,79 €
50 alumnos	2.079,21 €

Fuente: Elaboración propia

Con esta información, se aprecia que en nuestro caso, el umbral de rentabilidad que obtenemos, será de 31 alumnos (Tabla 16). Esto quiere decir, que en nuestro modelo de negocio necesitaremos vender nuestros servicios, a un mínimo de 31 alumnos por mes, para que el beneficio que logremos sea en ese instante cero, o lo que es lo mismo, conseguir cubrir todos los costes totales.

Con todo ello, podemos afirmar que nuestro punto fuerte o ventaja competitiva, consiste principalmente en que, ante nuevas incorporaciones de alumnos adicionales, no presentaremos incrementos en los costes variables. Esto significa que al disponer de instalación propia y tener los costes fijos pagados, el margen unitario por alumno será del 100%, aunque tendremos que tener en consideración que un aumento en la demanda de alumnos, implicará la necesidad de contratar a un nuevo profesor.

8.4 Análisis de sensibilidad ante un escenario pesimista

A la hora de iniciar un plan de emprendimiento, tendremos que considerar que el clima económico puede que no sea como el que se espera. Un claro ejemplo fue la tan mencionada crisis del 2007. Por ese motivo, no podemos asegurar con certeza cuál será nuestra demanda. Por todo ello, vamos a plantear dos tipos de escenarios posibles, por un lado una reducción en la demanda prevista de alumnos, y por el otro, un incremento en los gastos corrientes.

Escenario 1:

Reducción de la demanda de un 30% por debajo de la planteada. Vamos a suponer que sólo contaremos con 35 alumnos por mes durante el primer semestre. Para facilitar las comparaciones con los datos obtenidos a lo largo del proyecto, vamos a considerar constantes las tasas de crecimiento para el resto de periodos.

Con toda esta información, los nuevos flujos de caja y los nuevos indicadores procedentes de dicho escenario, son los siguientes (**Anexo VIII**). En este escenario 1, observamos que el cash flow (Tabla 17) desciende en más de un 65% respecto al obtenido en la situación original para el primer periodo. Aun así los criterios de selección, tanto -Van y TIR- arrojan valores más que aceptables (Tabla 18).

Tabla 17. Cash Flow escenario 1

	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4
CASH FLOW	7.524,31	7.693,37	8.791,29	10.821,42	14.231,20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. VAN y TIR escenario 1

Financiación necesaria	10.000 €
Tasa para el cálculo del VAN	4,41%
VAN	31.191,67 €
TIR	78,72%

Fuente: Elaboración propia

Obtener cerca de un 80% de remuneración, con un coste de capital de alrededor de un 5%, es un dato positivo para llevar a cabo la inversión.

Escenario 2:

Analizaremos lo que sucede al incrementar en un 20% todos los gastos corrientes de nuestro modelo de negocio. Al igual que en el escenario 1, vamos a suponer que las tasas de crecimiento permanecerán constantes a lo largo del estudio (**Anexo IX**). En este escenario 2, observamos que el cash flow desciende únicamente en un 17% respecto al obtenido en la situación original para el primer periodo (Tabla 19). Los criterios de selección, tanto -Van y Tir- arrojan valores que se asemejan al escenario inicial (Tabla 20), por lo que con todo esto aprendemos, que deberemos esforzarnos más en la captación de nuevos clientes y fidelización de los mismos, que en la contención de costes.

Tabla 19. Cash Flow escenario 2

	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4
CASH FLOW	18.495,72	18.987,72	20.745,23	23.803,55	28.836,78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. VAN y TIR escenario 2

Financiación necesaria	10.000 €
Tasa para el cálculo del VAN	4,41%
VAN	82.979,61 €
TIR	189,32%

Fuente: Elaboración propia

Para concluir con el análisis de sensibilidad ante un escenario pesimista, podemos decir que los resultados obtenidos, se resienten en mayor cuantía ante descensos de la demanda, que ante aumentos de costes, aun siendo éstos en mayor proporción. Esto se debe de nuevo a nuestro enfoque consistente en agrupar como costes fijos, los costes de la actividad y de esta manera obtener como margen en su totalidad el precio de venta.

IX. CONCLUSIÓN

La idea de comenzar con la apertura de un nuevo centro de formación en la ciudad de Zaragoza, enfocado en la rama de Economía y Empresa, viene respaldada por un análisis minucioso de la viabilidad económica y financiera que requiere dicha inversión.

Tras realizar un completo estudio de negocio, se ha llegado a la conclusión de que dicho proyecto cumple con los requisitos necesarios para ser viable y rentable en el tiempo, y así conseguir llevar a cabo su implementación en un futuro a corto plazo.

Algunos de los motivos que hace que el citado negocio sea una inversión rentable, son, la creciente demanda de dichos servicios por parte de los estudiantes, la buena localización en la que se sitúa la academia de estudios, y sobre todo, un factor muy relevante a la hora de emprender un negocio, que es el conocimiento que se tiene sobre él.

El entorno en el que nos encontramos es favorable y contamos con una ventaja esencial en dicho proyecto, que el socio-fundador conozca a la perfección el funcionamiento de la Universidad de Zaragoza, para así desempeñar con éxito todos los objetivos planteados.

Por todo ello, y dados los resultados obtenidos en el análisis del escenario más probable, -en el cual se ha adoptado una postura conservadora, ajustando los datos a una realidad-, se han alcanzado unas tasas de rentabilidad muy alentadoras, suficientes como para dar comienzo con el proyecto de inversión. Sin embargo, es conveniente adoptar

una postura prudente ante situaciones de este tipo, por ello hemos querido considerar dos escenarios distintos al inicial, para conocer la repercusión que tendría en nuestro modelo de negocio. Por un lado la reducción en un 30% de la demanda de estudiantes, y por otro, la sobre aplicación de los costes, en un 20%.

Estudiadas ambas circunstancias, se aprecian diferencias significativas en términos de rentabilidad con respecto al escenario inicial, pero aun así, se obtienen indicadores favorables que hacen que la idea de emprender continúe.

Con todo ello, el análisis de este plan de empresa, se ha intentado ejecutar de la forma más completa y precisa, empleando conocimientos y actitudes adquiridas durante la titulación. Emprender un nuevo negocio, es una de las alternativas más buscadas y valoradas por numerosas personas. Muchos planes de negocio nunca llegan a plasmarse en la realidad, o lo que es peor, muchas organizaciones ni siquiera cuentan con él, por lo que en un futuro no muy lejano desaparecerán. Pero aun así, con un buen estudio de mercado y mediante las competencias desarrolladas durante los años de docencia, se puede poner en práctica todo lo aprendido y comenzar la andadura en el mundo empresarial.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Gómez Bahillo, Carlos (2007): *La globalización y el modelo social europeo*.
- Almoguera, J.A. (2003): *Plan de negocio*. ESINE-Centro de Estudios Técnicos Empresariales.
- Jiménez Quintero, José Antonio (2015): *Dirección estratégica*, editorial: Pirámide.
- Villacorta Tilve, Manuel (2010): *Introducción al marketing estratégico*.
- Michael E. Porter (2009): *Ser competitivo*, Grupo Planeta (GBS).
- Domínguez Doncel, Alejandro, Hermo Gutiérrez, Silvia (2008): *Métricas del marketing*.
- Broseta Pont, Manuel y Martínez Sanz, Fernando (2015) *Manual de Derecho Mercantil*, 16ª edición, volumen I, editorial Tecnos.
- Artículo 209 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- DR. Claudio L. Soriano Soriano (1995): *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*, editorial: Díaz de Santos.
- Andrés de Pablo López, Ferruz Aguado, Luis (2015): *Finanzas de empresa*. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

WEBGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadística. (www.ine.es/prensa/cre_2017)
- Instituto Aragonés de Estadística.
(www.aragon.es/DepartamentosOrganismosInstitutoAragonesEstadistica)
- Universidad de Zaragoza (<https://academico.unizar.es/grado-y-master/estadisticas>)
- 5 fuerzas de Porter. (www.5fuerzasdeporter.com)
- Registro Mercantil CXentral.
(www.rmc.es/denominacionesSocialesInfo/Deno_informacion.aspx)

- Centro de Formación y Red de Creación de Empresas. (www.portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/TramitesAdministrativos/Paginas/ListadoPCA.aspx)
- Gobierno de Aragón. (www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/HaciendaAdministracionPublica/Tributos)
- Emprendedores (www.emprendedores.es)
- Guía para la creación de empresas. (www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=10&MS=26)
- Registro Mercantil de Zaragoza. (www.registromercantilzaragoza.es/)
- Idealista-GIZ Gestión Inmobiliaria. (www.idealista.com)
- STC-Cucalón. (<http://stcucalon.es/mamparas-divisorias.html>)
- Federación de Sindicatos Independientes de la Enseñanza. (www.fsie.es/index.php)
- InfoAutonomos. El economista. (<https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>)
- ICO. Instituto de Crédito Oficial. (www.ico.es/web/ico/folleto-informativo-lineas-ico)
- BBVA. Préstamos. (www.bbva.es/general/landings/prestamo-bbva)

XI. ANEXOS

Anexo I. Horario lectivo del primer cuatrimestre

HORARIO 1º CUATRIMESTRE		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MAÑANAS	09:30h-11:00h	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 1	GRUPO 6	GRUPO 5
	11:30H-13:00h	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 6
TARDES	16:30h-18:00h	GRUPO 5	GRUPO 1	GRUPO 3	GRUPO 2	GRUPO 4
	18:30h-20:00h	GRUPO 4	PARTICULAR	GRUPO 6	GRUPO 5	PARTICULAR

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II. Gastos procedentes de la constitución de la Sociedad

GASTOS	TIPOS	CUANTÍA
CONSTITUCIÓN	Certificación negativa del nombre	16,36 €
	Notarios	240,65 €
	Escritura en el Registro Mercantil	125,20 €
	Publicación en el Boletín Oficial	145,20 €
	Nombres de dominio en internet	9,90 €
	Libro de actas y registro de socios	42,07 €
TOTAL		579,38 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III. Gastos procedentes del acondicionamiento de la Academia de estudios.

REFORMA DEL ESTABLECIMIENTO	CUANTÍA
Cambio de pavimento	3.440 €
Alicatado	500 €
Colocación de tarima flotante	2.940 €
Delimitar estancias	6.072 €
Perfiles de aluminio	1.100 €
Mamparas divisorias	4.972 €
Instalación eléctrica	745,50 €
Halógenos	640,00 €
Enchufes	105,00 €
Pintura	1.800 €

Techos	600 €
Paredes	1.200 €
Cambio de puerta exterior	3.500 €
Alicatado y desmontaje	1.500 €
Entrada con puerta y cristalera	2.000 €
Cambio de rótulo exterior	445 €
Rótulo	400 €
Instalación	45 €
Proyecto técnico y licencia de apertura	1.628,50 €
TOTAL	17.631,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV. Inversión procedente del Inmovilizado Material (Mobiliario y Equipos para procesos de información)

MOBILIARIO			
AULAS	UNIDADES	PRECIO/unitario	TOTAL
Mesas	8	49,90 €	399,20 €
Sillas	40	11,90 €	476,00 €
Silla oficina	4	44,90 €	179,60 €
Escritorio	4	29,90 €	119,60 €
Pizarras	4	82,40 €	329,60 €
Estanterías	8	24,90 €	199,20 €
Papeleras	4	4,99 €	19,96 €
Percheros	4	14,95 €	59,80 €
DESPACHO			
Escritorio	1	89,90 €	89,90 €
Silla oficina	1	64,90 €	64,90 €
Sillas visita	2	34,90 €	69,80 €
Perchero	1	19,90 €	19,90 €
Estantería	1	32,90 €	32,90 €
Teléfono	1	29,90 €	29,90 €
Lámpara	1	56,90 €	56,90 €
SALA DE ESPERA			
Sofá	1	599 €	599,00 €
Mesita	1	190,90 €	190,90 €
Lámpara de pie	1	58,99 €	58,99 €
Estantería pared	1	33,90 €	33,90 €
Alfombra	1	24,90 €	24,90 €
TOTAL			3.054,85 €

Fuente: Elaboración propia.

EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN			
	UNDADES	PRECIO/unidad	TOTAL
Ordenador	1	599 €	599 €
Impresora	1	49,90 €	50 €
Fotocopiadora	1	326,80 €	327 €
Escáner	1	139,90 €	140 €
TOTAL			1.116 €

Fuente: Elaboración propia.

	Valor inicial	Plazo amortiz	Amortiz. mes	Anual
Mobiliario	3.054,85	5 años	50,91	610,97
Equipos informáticos	1.116,00	5 años	18,6	223,2
Acondicionamiento	17.631,00	5 años	293,85	3.526,20
Total	21.801,85		363,36	4.360,37

Fuente: Elaboración propia.

Anexo V. Relación de otros gastos mensuales.

OTROS GASTOS MENSUALES	
Alquiler	600 €
Alta en el seguro	34,16 €
Publicidad del negocio	102,20 €
Luz	80,60 €
Agua	36,50 €
Teléfono e Internet	27,90 €
Material de oficina	56 €
Servicio de limpieza	180 €
Sueldo personal	1.200 €
Seguridad Social	384 €
Profesorado externo	100 €
TOTAL MES	2.801,36 €
TOTAL AÑO	33.616,32 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VI. Tabla resumen cuotas de interés y amortización por año

Vo	14.603,21
i	4,41%
i12	0,33%
a	268,91

Fuente: Elaboración propia.

Periodo N	Término A	Interés I	Cuota A	Capital pendiente CPF
0	-	-	-	14.603,21
1	268,91	48,63	220,29	14.382,92
2	268,91	47,9	221,02	14.161,91
3	268,91	47,16	221,75	13.940,15
4	268,91	46,42	222,49	13.717,66
5	268,91	45,68	223,23	13.494,42
6	268,91	44,94	223,98	13.270,45
7	268,91	44,19	224,72	13.045,72
8	268,91	43,44	225,47	12.820,25
9	268,91	42,69	226,22	12.594,03
10	268,91	41,94	226,98	12.367,05
11	268,91	41,18	227,73	12.139,32
12	268,91	40,42	228,49	11.910,83
13	268,91	39,66	229,25	11.681,58
14	268,91	38,9	230,01	11.451,57
15	268,91	38,13	230,78	11.220,78
16	268,91	37,37	231,55	10.989,24
17	268,91	36,59	232,32	10.756,92
18	268,91	35,82	233,09	10.523,82
19	268,91	35,04	233,87	10.289,95
20	268,91	34,27	234,65	10.055,30
21	268,91	33,48	235,43	9.819,87
22	268,91	32,7	236,21	9.583,66
23	268,91	31,91	237	9.346,66
24	268,91	31,12	237,79	9.108,87
25	268,91	30,33	238,58	8.870,29
26	268,91	29,54	239,38	8.630,91
27	268,91	28,74	240,17	8.390,74
28	268,91	27,94	240,97	8.149,77
29	268,91	27,14	241,78	7.907,99
30	268,91	26,33	242,58	7.665,41
31	268,91	25,53	243,39	7.422,02
32	268,91	24,72	244,2	7.177,83
33	268,91	23,9	245,01	6.932,81
34	268,91	23,09	245,83	6.686,99
35	268,91	22,27	246,65	6.440,34
37	268,91	20,62	248,29	5.944,58
38	268,91	19,8	249,12	5.695,46
39	268,91	18,97	249,95	5.445,51
40	268,91	18,13	250,78	5.194,73
41	268,91	17,3	251,62	4.943,12
42	268,91	16,46	252,45	4.690,66
43	268,91	15,62	253,29	4.437,37
44	268,91	14,78	254,14	4.183,23
45	268,91	13,93	254,98	3.928,25
46	268,91	13,08	255,83	3.672,42
47	268,91	12,23	256,68	3.415,73

48	268,91	11,37	257,54	3.158,19
49	268,91	10,52	258,4	2.899,79
50	268,91	9,66	259,26	2.640,54
51	268,91	8,79	260,12	2.380,42
52	268,91	7,93	260,99	2.119,43
53	268,91	7,06	261,86	1.857,57
54	268,91	6,19	262,73	1.594,84
55	268,91	5,31	263,6	1.331,24
56	268,91	4,43	264,48	1.066,76
57	268,91	3,55	265,36	801,4
58	268,91	2,67	266,25	535,15
59	268,91	1,78	267,13	268,02
60	268,91	0,89	268,02	-

Fuente: Elaboración propia.

GASTOS FINANCIEROS		AMORTIZACIÓN TOTAL	
GF X	534,59	AT X	2.692,38
GF X+1	425,01	AT X+1	2.801,96
GF X+2	310,97	AT X+2	2.916,00
GF X+3	192,29	AT X+3	3.034,68
GF X+4	68,78	AT X+4	3.158,19

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VII. Tabla de crecimientos previstos para el horizonte temporal.

	X+1	X+2	X+3	X+4
Crecimiento previsto ventas	3%	5%	7%	10%
Crecimiento gastos personal	3%	3%	3%	3%
Crecimiento gastos explotación	4%	2%	1%	1%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VIII. Reducción de la cifra de negocios en el escenario pesimista 1.

	PRECIO	Nº ALUMNOS/MES	Nº ALUMNOS/AÑO	TOTAL €
ESTADO PROPUESTO	110,72 €	50	600	66.432,00 €
PESIMISTA -30% demanda	110,72 €	35	420	46.502,40 €

Fuente: Elaboración propia.

El resto de parámetros se mantendrán constantes para el cálculo de los flujos de caja de dicho escenario, incluyendo las tasas de crecimiento.

Anexo IX. Relación de gastos mensuales para el escenario pesimista 2.

OTROS GASTOS MENSUALES incrementados en un 20%	
Alquiler	720,00 €
Alta en el seguro	40,99 €
Publicidad del negocio	122,64 €
Luz	96,72 €
Agua	43,80 €
Teléfono e Internet	33,48 €
Material de oficina	67,20 €
Servicio de limpieza	216,00 €
Sueldo personal	1.440,00 €
Seguridad Social	460,80 €
Profesorado externo	120,00 €
TOTAL	3.361,63 €

Fuente: Elaboración propia.

Tanto la cifra de negocios como el resto de parámetros, incluyendo las tasas de crecimientos, quedan constantes respecto al escenario inicial.